

## 競争時代の介護サービス論 第10回 組織の見直し (1)

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2014-07-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 岡田, 耕一郎, 岡田, 浩子 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/185">https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/185</a>

# 競争時代の 介護サービス論

## 組織の見直し(1)

岡田耕一郎 (東北学院大学 経済学部 助教授)  
岡田浩子 (社会福祉士・介護福祉士)

### はじめに

前回までは、競争時代に求められるスタッフの資質の一つとして、戦略的発想を取り上げて簡潔に説明しました。今回は戦略から組織に目を移して、介護サービス論を展開します。

介護サービス提供機関には、特別養護老人ホーム、デイサービスセンター、ホームヘルパーステーションなどがあります。これらの機関は、それぞれに独自の特徴を持ち、異なる環境の中で活動していますが、いずれも

組織である点で共通しています。そして、組織であるために、さまざまな組織的問題を抱えながら、競争時代をどう乗り切ればよいのか模索しています。そこで今回は、介護サービス提供機関という「組織」に注目して、スタッフと組織との関わりを考えてみることにしましょう。

### ●組織の難しさ

「組織は難しい」と言われることがあります。まさしく、この言葉が端的に表現しているように、一つの組織をまとめあげるのは並大抵のことではありません。ここでは、まず現代の組織を代表するものの一つとして企業を取り上げ、そこに見られる「組織の難しさ」をみることにします。

#### 事例1 企業の中の利己的な部門が引き起こす問題

多くの事業を展開している企業がありました。それぞれの事業は、事業部と呼ばれる独立採算性の高い部門において行われていました。図1を参照すると、組織の上層には社長がおり、事業部はその下に置かれていることが分かります。組織図の上下関係から、社長が全ての事業の細部にまで関与して命令しているように思いますが、必ずしもそうではありません。なぜなら、あらゆる事に関して、事業を行う現場がいちいち社長にお伺いを立てては迅速に行動

図1 ある企業の組織図(概略)

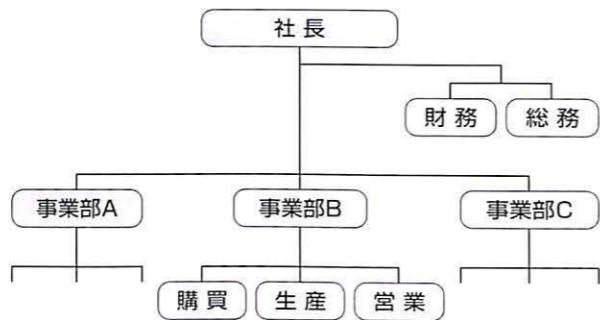
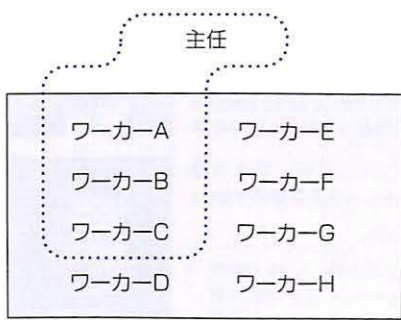


図2 インフォーマル・グループ



※: インフォーマル・グループ

することができません。そもそも個々の事業の現状を熟知しているのは、社長ではなく現場に近い事業部の管理責任者です。したがって、彼らにはかなりの自由裁量が認められ、事業部自体も独立採算志向で経営されています。

その企業では、事業部間で競争し、個々の事業部が努力することで、企業全体が発展してきました。その結果として、現在の繁栄があるのです。ところが、次第に「他の事業部のことはどうでもいいし、この会社もどうなってもかまわない。うちの事業部が儲かるのであれば」という極端な発言が聞かれるようになりました。他の事業部のことを顧みず、会社のことも顧みず、ひたすら自分のことだけしか考えない利己的な行動は、悲しい企業社会の笑い話です。会社がつぶれてしまったら、その事業部も存在できなくなるはずはないのですから。

この事例の企業も、最初は、従業員全員が、お客様に喜ばれるような製品を作ろうと願い、皆が力を合わせてその製品を世に送り出すことで徐々に発展していったはずですが、それにもかかわらず、気がつけば、いつしか仲間同士で足を引っ張り合っています。このようにわれわれの夢を実現してくれるのも組織であり、信じられないような問題を起こすのも組織なのです。

### ●サービス提供機関も組織の二一

他方、サービス提供機関は、企業とは異なるので、

前述のようなトラブルは起こらないと思われるかもしれませんが、しかし、企業もサービス提供機関も組織である以上、どちらも組織に特有の問題を抱えています。その一つに、インフォーマル・グループ(非公式集団)がもたらすトラブルがあります。

どのサービス提供機関にも共通することですが、スタッフは日常の仕事を通じて、職場で人間関係を作るとともに、仕事の関係とは別の人間関係も自然に作りあげます。たとえば、職場の中に自分と同じ趣味を持った人がいた場合、仕事の関係とは離れて遊び仲間ができたり、あるいは単に気の合う人たちが集まるだけでも自然とそのような仲間ができます。これがインフォーマル・グループと呼ばれる集団であり、どのサービス提供機関でも見られるものです。

#### 事例2 リーダーが代わったことにより変容したインフォーマル・グループ

ベテランの主任を中心に、数名のスタッフをメンバーとするインフォーマル・グループがありました(図2を参照)。そのグループには、メンバーが従うべき集団のルールがあり、それがメンバーの実際の行動をコントロールしていました。たとえば、自分だけがひどく怠けると、先輩スタッフがその機関の管理者に怒られるので怠けすぎないこと、逆に自分だけが一生懸命に働き過ぎると他のスタッフから良く思われないので、少し手を抜くこと、などの暗黙のルールです。



PROFILE

●おかだ こういちろう  
1958年兵庫県生まれ。神戸商科大学大学院修了。東北学院大学において経営組織論を担当している。施設経営に関する執筆に、「サービス評価基準の戦略的活用」(本誌'97年4月号)、「福祉業界に導入される競争原理がめざすもの」(本誌'98年2月号)がある。



●おかだ ひろこ  
1962年兵庫県生まれ。介護福祉士。社会福祉士。

〒980-8511 宮城県仙台市青葉区土樋1-3-1  
東北学院大学 経済学部 商学科 岡田研究室  
電子メール: okada@tscc.tohoku-gakuin.ac.jp

つまり、組織は、①相互に意思を伝達できる人々がいて、②それらの人々が組織に貢献しようとする意欲を持ち、③共通の目的の達成を目指す、ときに成立するので(図3を参照)。したがって、組織を成り立たせている要素は、コミュニケーション、貢献意欲(協

この事例の中で、お年寄りをサポートするために人々が協力し合っている姿が「協働体系(cooperative system)」と呼ばれるものです。組織の本質を捉えた一つの有力な見方です。

●組織を成り立たせている3要素

先ほどの事例をもう一度見てみましょう。そうすることで、協働体系である組織を成り立たせていくいくつかの条件が見えてきます。

まず、この事例に何人かの人が登場し、彼らが互いに話し合いをしていること、そして彼らがこの作業に参加しようという意欲を持ち、実際にお年寄りを助けるという目的を遂行していることに注目してください。

ました。幸い、このような緊急の事態にも適切に対応してもらえたとのこと、ホームヘルパーさんの派遣が受けられることになりました。その後、さらにボランティア活動に関心があったCさんが加わり、Aさん、Bさん、ホームヘルパーさんの仕事を調整しながら、お年寄りを介護支援するチームは動き出しました。

今回は介護サービス提供機関の、特に組織の側面を向けて、その本質を探ってみました。私たちは、組織に属し、利用者にサービスを提供しています。スタッフ本来のすばらしい能力を發揮し、適切な介護サービスを提供するには、組織の本質を十分に理解して、それに関わつていかなければなりません。

組織をうまく動かすというと、皆で仲良くすればよいだけ考えられがちですが、実は、問題の本質はそこにはないこともお分かりいただけたのではないのでしょうか。今回は、さらに組織について深く掘り下げてみましょう。



◇ ◇ ◇  
そこで、組織目的と貢献意欲を持つ個人とを結び付けるもの、すなわちコミュニケーションが不可欠になります。コミュニケーションは、共通の目的を組織のメンバーに伝達して、それをもとにメンバーの合理的な意思決定を行わせるとともに、個々の貢献意欲を確保する働きをもっています。その意味で、コミュニケーションの技術は、重要な位置を占めています。

◇ ◇ ◇  
これら3要素を満たさなければ組織自体は維持できませんが、それは容易ではありません。目的は人々の協働を統一し、目的がなければ、いかなる努力が個人々に求められているのか、予想することもできず、その結果、個人の組織に対する貢献意欲は、行き場を失ってしまいます。

図3 組織を成り立たせている3要素



ところが、その主任が退職した後、グループをまとめる役が代わりました。すると、同じグループでありながら、雰囲気は一変しました。メンバー全員に仕事に対する積極的な姿勢が求められるようになったのです。新しいリーダーは、これからの競争時代には、効率よくケアサービスを提供できるようにならないと機関の存続があぶないことを強く自覚していました。介護保険を目前にして、管理者を敵対視し、組織の足を引っ張ることの無意味さに気づいたのかもしれない。

さて、前述の集団のルールが組織の目標と整合しているならば、組織の生産性は高まることになり、逆に整合性がなければ、その組織はうまく機能しないことは明らかです。集団のルールの内容には、管理者の管理行動が大きな影響を及ぼしていますが、管理者と現場をつなぐ、ベテランのスタッフの行動も重要な影響要因になつてくるようです。

●組織とは

私たちは、このような「難しい」組織に属して、日々の介護を実践しています。したがって、介護をより適切に実践するためには、その組織をうまく動かすことが必要であり、まず組織自体をしっかりと理解しなければなりません。組織の本質に注意を払うべきなのです。

ところが、身近なものであるはずの組織について、あらためて「組織とは何か」と問われると、答えに困ってしまいます。ここで、組織とは何なのか、今一度確認しておくことにしましょう。一人暮らしのお年寄りを助けようとする近所の人々の事例をもとに説明します。

事例3 お年寄りを支援するグループにみる組織の本質

Aさんの近所に、一人暮らしのお年寄りがいました。以前は一人で身の回りのことができたのですが、玄関でつまづいてけがをしてしまい、しばらくのあいだ買い物に出ることができなくなりました。

それを見かねたAさんは、とりあえず自分に行つてあげてあげようと思いい、代わりに買い物に行つてあげることになりました。しかしAさんは忙しいので、食事を作つてあげられそうにありません。そこで、友人のBさんに電話をかけ、自分の代わりに食事を作つてもらえないか、相談を持ちかけてみました。Bさんは、自分も一人暮らしなので、一人分作るのも、二人分作るのも同じだと、二つ返事で引き受けてくれました。

これで、なんとか当面の問題に対応できましたが、いかにAさんとBさんだけでは必要な家事一切を担当できそうもありません。そこで、Aさんは思い切つて在宅介護支援センターに相談を持ちかけてみ